

Anna Rogońska-Pawełczyk<sup>1</sup>

## Rozdział IV

### Analiza trójstronnej relacji zawodowej pomiędzy agencją pracy tymczasowej, firmą użytkownikiem a pracownikiem tymczasowym

#### Wprowadzenie

Zagadnienie pracy tymczasowej wpisuje się w szerszą problematykę pracy ludzkiej, będącą przedmiotem badań w wielu dziedzinach naukowych, m.in.: ekonomii, prawa, socjologii, filozofii a także psychologii. W związku z rozwojem sytuacji na rynku pracy w kierunku coraz większego udziału pracowników podejmujących nietypowe formy zatrudnienia, zatrudnienie o charakterze tymczasowym stanowi jeden z najważniejszych nurtów w psychologii pracy. Zmienia się bowiem perspektywa patrzenia na przyszłość zawodową człowieka i jego funkcjonowanie w innych niż dotychczas opisywane w literaturze przedmiotu typowych warunkach zatrudnienia.

Niniejszy rozdział poświęcony jest analizie zatrudnienia tymczasowego i wynikających z niego kosztów i korzyści w odniesieniu do każdej ze stron, odgrywających w zatrudnieniu tymczasowym istotną rolę. Chodzi głównie o menedżerów firm użytkowników, przedstawicieli agencji pracy tymczasowej oraz samych pracowników tymczasowych. Pytania, jakie sobie autorka postawiła, i na które próbuje znaleźć odpowiedź w dociekaniach teoretycznych, dotyczą uwarunkowań psychologicznych kosztów i korzyści, a także uwarunkowań relacji zachodzących między dwoma pracodawcami, i pracownikami tymczasowymi.

Na początku została przedstawiona specyfika nawiązania relacji z perspektywy agencji pracy tymczasowej, co stanowi podstawę do dalszych rozważań. Zwrócona jest uwaga na istotną właściwość, tj. trójstronną relację zachodzącą między pracownikiem, agencją pracy tymczasowej a pracodawcą - użytkownikiem. Konsekwencje tej formy zatrudnienia rozpatrywane są zarówno z punktu widzenia organizacji, ukazując ich niejednoznaczność, jak i z punktu widzenia jednostki. Kategoria pracowników tymczasowych pojmowana jest jako kategoria niejednolita (dobrowolność decyzji *versus* przymusowość) wskazując tym samym na pojawiający się problem identyfikacji pra-

---

<sup>1</sup> Adiunkt, Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Instytut Ekonomik Stosowanych i Informatyki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki.

cowników tymczasowych z organizacją, w której wykonują swoją pracę oraz z pracownikami zatrudnionymi w niej na stałe. Sprawia to, że prezentowany rozdział stanowi psychologiczne kompendium wiedzy na temat charakteru relacji pracowników tymczasowych z agencją pracy tymczasowej a pracodawcą - użytkownikiem.

## 1. Trójstronny charakter tymczasowych relacji zawodowych z perspektywy agencji pracy tymczasowej

Praca tymczasowa stanowi nietypową formę zatrudnienia, ponieważ w jej realizacji biorą udział trzy podmioty: agencja pracy tymczasowej, pracownik tymczasowy oraz pracodawca - użytkownik. Trójpodmiotowy charakter zatrudnienia wymaga nawiązania dwóch umów o pracę lub umów cywilnoprawnych, to jest między agencją pracy tymczasowej i pracodawcą - użytkownikiem oraz między agencją i pracownikiem tymczasowym (umowa o pracę lub cywilnoprawna). Żadna umowa o pracę, bądź cywilnoprawna nie łączy pracownika tymczasowego i pracodawcę - użytkownika, chociaż to właśnie na rzecz i pod kierownictwem tego pracodawcy pracownik tymczasowy wykonuje swoją pracę.

Istotnym elementem charakterystycznym dla tej nietypowej formy zatrudnienia jest tworzenie się niepisanych relacji zawodowych powstających pomiędzy trzema podmiotami stosunku zatrudnienia. W nowopowstałą trójstronną relację zawodową ściśle wpisuje się rola pośrednika, których zwiększająca się liczba na rynku pracy jest ściśle powiązana ze wzrostem popularności zatrudnienia tymczasowego.

Ze względu na trójstronny charakter zatrudnienia tymczasowego, nawiązanie stosunku pracy z pracownikiem tymczasowym poprzedzone jest czynnościami nie występującymi w typowym stosunku pracy. Agencja nie może bowiem, jak każdy inny pracodawca, samodzielnie dokonać czynności związanych z zatrudnieniem pracownika tymczasowego i ustaleniem warunków umowy o pracę, ponieważ zatrudnia takiego pracownika wyłącznie na potrzeby pracodawcy - użytkownika<sup>2</sup>. Aby agencja mogła skierować pracownika do pracy, musi wcześniej uzgodnić z pracodawcą - użytkownikiem warunki zatrudnienia pracownika tymczasowego. W tym celu zawiera z pracodawcą - użytkownikiem umowę cywilnoprawną o świadczeniu usług<sup>3</sup>. Uzgodnieniu podlega m.in. rodzaj pracy, która będzie powierzona pracownikowi tymczasowemu, wymagania konieczne do wykonywania tej pracy, przewidywany okres wykonywania pracy, wymiar czasu pracy i miejsce wykonywania pracy. Na agencji pracy tymczasowej spoczywa zaś obowiązek zawiadomienia pracownika tymczasowego, przed zawarciem z nim umowy o pracę, o uzgodnieniach poczynionych z pracodawcą - użytkownikiem. Do obowiązków agencji pracy tymczasowej należy także zaliczyć jej powinności związane z przeprowadzeniem postępowania rekrutacyjnego.

<sup>2</sup> Sobczyk A., Wykładnia przepisów ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych, *Monitor Prawa Pracy* 1, 2006, s. 7.

<sup>3</sup> Koczur S., Ustawa o zatrudnianiu pracowników tymczasowych – czy zmiany są konieczne?, *Monitor Prawa Pracy* 1, 2005, s. 352.

Agencje pracy tymczasowej mogą odgrywać ważną rolę dla obu podmiotów - firmy użytkownika i pracownika tymczasowego. Na przykład, niektóre negatywne skutki korzystania z zatrudnienia na czas określony dla organizacji mogą być złagodzone poprzez nawiązanie współpracy z agencją pracy tymczasowej, która przejmuje na siebie część obowiązków związanych z zarządzaniem tymczasową siłą roboczą<sup>4</sup>. Korzystanie przez firmy z pracowników zewnętrznego pośrednika, jakim jest agencja pracy tymczasowej, zmniejsza szereg kosztów organizacyjnych jak i finansowych, począwszy od rekrutacyjnych poprzez administracyjne. Agencja pracy tymczasowej przeprowadza rekrutację i selekcję, a organizacja użytkownik natomiast ustala koszty pracy. Większość kursów wprowadzających i szkoleń doszkalcących przeprowadzanych jest poza firmą, a stosunek zatrudnienia jest bez trudu rozwiązywany na życzenie firmy użytkownika<sup>5</sup>. Taki charakter relacji oferuje organizacji użytkownikowi nowy sposób na szybkie i bezproblemowe zdobycie dostępu do pracowników wykonawczych, robotników, którzy są potrzebni na określony czas, na przykład tylko do realizacji pojedynczego projektu.

Fakt podjęcia pracy przez pracownika tymczasowego w APT może bezpośrednio wpływać na rozwiązywanie ich niektórych problemów prywatnych i zapobieganie negatywnym konsekwencjom długotrwałego bezrobocia. Agencje pracy tymczasowej stwarzają bowiem swoim pracownikom możliwość tymczasowego zatrudnienia, zmniejszając tym samym koszty psychologiczne wynikające z poczucia niepewności na rynku pracy. Poza tym, pracownicy tymczasowi mają możliwość zdobycia doświadczenia zawodowego i poszerzenia swoich kompetencji dzięki wykonywaniu różnych, często bardzo wyspecjalizowanych zadań i zawieraniu kontraktów z różnorodnymi instytucjami. Specyfika zatrudnienia pracownika w agencji pracy tymczasowej wymaga posiadania przez niego odpowiednich cech charakterologicznych, które związane są z szeroko pojętą elastycznością. Dzięki niej może łatwiej dostosować się do zmieniającej się tymczasowo wykonywanej pracy, ale przede wszystkim ponieść mniejsze koszty psychologiczne w trakcie adaptacji do nowej, kolejnej pracy, jej wykonywania i odchodzenia z niej. Zatrudnienie tymczasowe jest również uznawane za bezpieczny sposób na wejście na rynek pracy<sup>6</sup>.

Agencje pracy tymczasowej jako podmiot rynku pracy wydają się odgrywać coraz większy wpływ na budowę stosunków pracy. Na razie brak jest w literaturze przedmiotu oceny charakteru trójkątnej relacji między pracownikiem, pośrednikiem i użytkownikiem. Aby lepiej zrozumieć dynamikę stosunków zatrudnienia tymczasowego, tradycyjny model stosunków pracy pracodawca - pracownik powinien być uzupełniony o zrozumienie roli jaką odgrywa pośrednik. Dynamika stosunku zatrudnienia tymczasowego w istocie przypomina eksperyment Harlowa z udziałem dwóch małp

---

<sup>4</sup> Fieldman D., Doeringhaus H., Turnley W., Managing Temporary Workers: A permanent HRR Challenge, *Organizational Dynamics*, 23, 1994, s. 62.

<sup>5</sup> Por. Nollen S. D., Axel H., Managing Contingent Workers: How to Reap the Benefits and Reduce the Risks. New York: American Management Association, 1996, s. 335-345.

<sup>6</sup> Zadania państwa w zakresie promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia oraz akwizycji zawodowej są określone w nowych przepisach ustawy z 20 kwietnia 2004r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. Nr 99 poz. 1001). Zadania państwa w tym zakresie są realizowane przez instytucje rynku pracy, w tym przez agencje zatrudnienia, w tym agencje pracy tymczasowej APT. <http://isap.sejm.gov.pl/Download?id=WDU20040991001&type=3>. [dostęp z dn. 13.08.2013].

manekinów oraz młodej małpy. Założeniem eksperymentu było umieszczenie w klatce zamieszkałej przez młodą małpę manekina małpy karmiącej, wykonanej z drutu i drugiego manekina małpy szmacianej, miłego w dotyku, lecz nie dającego jedzenia. Naukowcy przeprowadzający badanie zaobserwowali, że młoda małpa spędza większość swojego czasu na włochatym manekinie przeskakując jedynie dla zaspokojenia głodu na małpę drucianą<sup>7</sup>. W dużym skrócie paralela trójstronnego modelu stosunków zatrudnienia polega na tym, że jeden pracodawca pełni rolę karmiącego, drugi zaś spełnia psychologicznie funkcję pracodawcy. Takie ujęcie problemu może rodzić szereg kwestii tożsamościowych pracownika z pracodawcą, a co za tym idzie, zachwianie zaangażowania i lojalności oraz obniżeniu efektywności wykonywanej pracy.

## 2. Wady i zalety pracy tymczasowej z perspektywy organizacji - użytkownika

Nawiązywanie przez organizacje coraz większej liczby umów tymczasowych wskazuje na to, że tradycyjne umowy na czas nieokreślony, nieodłącznie wiążące się z trwałym zatrudnieniem będą stopniowo kurczyć się<sup>8</sup>. W literaturze przedmiotu upatruje się kilka kardynalnych przyczyn stałego powiększenia się tymczasowego zatrudnienia<sup>9</sup>.

Po pierwsze, organizacje chcąc utrzymać swoją pozycję konkurencyjną muszą być w stanie reagować na gwałtowne zmiany zapotrzebowania siły roboczej. Stałe uzupełnianie luk kapitału ludzkiego poprzez wynajmowanie pracowników czasowych zapewnia ową elastyczność niezbędną do sprostania tym wyzwaniom.

Kolejną przyczyną zainteresowania organizacji użytkowników nawiązywaniem stosunku tymczasowego zatrudnienia jest oferowanie pracy na ściśle określony czas, w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa, które wynajmuje pracowników do poszczególnych prac, często o prostym, wykonawczym charakterze, niewymagających wysokich kwalifikacji, gdzie zdobywanie kwalifikacji podczas pracy nie ma aż takiego znaczenia jak w przypadku pracy wysoce wyspecjalizowanej, nierzadko z udziałem myśli innowacyjnej, której na rynku pracy jest niewiele<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> Harlow, H.F., Early social deprivation and later behavior in the monkey. in: Unfinished tasks in the behavioral sciences, Abrams A., Gurner H.H., Tomal J.E.P., (Eds.), Baltimore: Williams & Wilkins, 1964, 154-173.

<sup>8</sup> Por. Raport CIETT "Agencje zatrudnienia na świecie 2011" [http://konfederacjalewiatan.pl/files/2012\\_03/Raport\\_RYNEK\\_AGENCJI\\_ZATRUNDNIENIA\\_W\\_2011\\_ROKU.pdf](http://konfederacjalewiatan.pl/files/2012_03/Raport_RYNEK_AGENCJI_ZATRUNDNIENIA_W_2011_ROKU.pdf). oraz Raport o rynku pracy oraz zabezpieczeniu społecznym, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Polska 2010, Warszawa 2010, [http://www.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/File/Departament%20Analiz%20i%20Prognoz/Rynek\\_pracy\\_zabezpieczenie\\_2010.pdf](http://www.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/File/Departament%20Analiz%20i%20Prognoz/Rynek_pracy_zabezpieczenie_2010.pdf). [dostęp z dn. 10.08.2013].

<sup>9</sup> Por. Gallagher D. G., Sverke M., Contingent employment contracts: Are existing employment theories still relevant? In: The 12th World Congress of the International Industrial Relations Association, Global Integration and Challenges for Industrial Relations and Human Resource Management in the Twenty-First Century, Tokyo, Japan, 2000, <http://www.proinwest.org/upload/files/9871840e526d6ca3e017154b08b960db.pdf>. [dostęp z dn. 14.07.2013], Nollen S. D., Axel H., Managing Contingent Workers: How to Reap the Benefits and Reduce the Risks. New York: American Management Association, 1996, s. 335-345.

<sup>10</sup> Por. Raport European Confederation of Private Employment Agencies, Rola pracy tymczasowej a poruszanie się w ramach rynku pracy w Europie, 2013, [http://admin.polskieforumhr.pl/dir\\_upload/site/70c12353731d477c8cda0204c7564695/raport/Podsumowanie\\_raportu\\_Rola\\_pracy\\_tymczasowej\\_a\\_poruszanie\\_sie\\_po\\_rynku\\_pracy\\_w\\_Europie.pdf](http://admin.polskieforumhr.pl/dir_upload/site/70c12353731d477c8cda0204c7564695/raport/Podsumowanie_raportu_Rola_pracy_tymczasowej_a_poruszanie_sie_po_rynku_pracy_w_Europie.pdf). [dostęp z dn. 30.07.2013].

Istotną sprawą okazuje się także generowanie przez pracowników czasowych mniejszych kosztów pracy w stosunku do pracowników zatrudnionych na czas nieokreślony. Pracownicy okresowi przeważnie nie dostają takich samych świadczeń i szkoleń rozwijających ich kompetencje zawodowe jak inni, stali pracownicy firmy.

Praca tymczasowa staje się dla pracodawców wygodną formą pozyskiwania kadr. Nawiązanie przez pracodawcę - użytkownika trójstronnej relacji zawodowej w momencie złożenia zlecenia w agencji zatrudnienia, powoduje przekierowanie na nią wielu kadrowych czynności w postaci znalezienia odpowiedniego pracownika, załatwienia wstępnych formalności, wypłaty należnego pracownikowi wynagrodzenia, czy ponoszenia odpowiedzialności za opłatę składek ubezpieczeniowych. W pewnych okolicznościach opłata za tę usługę może bardziej się opłacić przedsiębiorcy niż zatrudnianie pracownika ze wszystkimi konsekwencjami wynikającymi z Kodeksu pracy. Jednym z takich przypadków jest zatrudnianie pracownika na zastępstwo albo w charakterze dodatkowego pracownika niezbędnego do wyprodukowania, np. dodatkowej partii jakichś wyrobów na zamówienie. Wtedy właśnie znacznie prościej jest zwrócić się do agencji pracy tymczasowej, która znajdzie i wypożyczy przedsiębiorcy pracownika.

Nawiązywanie trójstronnego charakteru relacji stosunków pracy niesie za sobą szereg korzyści oraz problemów dla organizacji użytkownika. Pozytywną konsekwencją trójstronnej, tymczasowej relacji zawodowej z perspektywy organizacji może stać się wzrost organizacyjnej wydajności, opłacalności czy elastyczności. Funkcjonowanie organizacji w oparciu o zewnętrznych pracowników jest często uznawane za jedyną szansę na zwiększenia zdolności firmy do szybkiego przystosowania kapitału pracowniczego do ciągłych zmian zapotrzebowania rynku. Gdy powstaje nagle potrzeba zwiększenia zatrudnienia, organizacja staje przed perspektywą zatrudnienia nowych pracowników, z którymi następnie, po upływie czasu zawartej umowy cywilnoprawnej z agencją pracy tymczasowej, nie przedłuży umowy, ponieważ potrzeba zatrudnienia stała się mniejsza. Charakterystyczną cechą nawiązywania tego typu relacji jest to, iż pracownicy tymczasowi są zwykle zatrudniani z pełną świadomością tego, że ich zatrudnienie ma ograniczony zakres czasu. Stają się oni elastycznym ogniwem firmy łątowo dołączanym lub odejmowanym z ogólnego kapitału pracowniczego, nie narażając przy tym zdolności organizacji do zatrudnienia nowych pracowników w przyszłości<sup>11</sup>.

Trójstronny charakter stosunków pracy opłaca się dla organizacji użytkownika, bowiem koszty zatrudnienia w tradycyjnej formie zawierają nie tylko płacę i comiesięczne świadczenia, ale również tzw. koszty ukryte związane z rekrutacją pracownika, przebytymi szkoleniami - obligatoryjnymi i dodatkowymi, kształtującymi kompetencje pracownicze oraz pozostałymi usługami związanymi z zarządzaniem zasobami ludzkimi<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Davis-Blake A., Waller M.J., Ammeter T.P., The effects of temporary worker use on commitment and satisfaction of permanent employees in small firms. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Vancouver, BC, 1995, <http://www.proinwest.org/upload/files/9871840e526d6ca-3e017154b08b960db.pdf>. [dostęp z dn. 14.07.2013].

<sup>12</sup> Mrozowska M., Pracownicy tymczasowi – od zgłoszenia do zatrudnienia, Prawo Pracy 7-8, 2004, s. 41 i 62.

Korzystanie z pracowników tymczasowych może wpłynąć na poziom wydajności pracy. Według badań przeprowadzonych przez Gannona<sup>13</sup>, niektóre rodzaje wykonywanych prac o charakterze powtarzalnym lub prace wywołujące ponadprzeciętną dawkę stresu są lepiej wykonywane przez pracowników tymczasowych niż stałych. Tłumaczy się to bowiem tym, że prace wykonywane w krótkich okresach czasu, na przykład w niepełnym wymiarze godzin dziennie lub tygodniowo nie posiadają negatywnych następstw w postaci znużenia czy wypalenia zawodowego, co może dotyczyć pracowników pełnoetatowych o długim stażu pracy. W oparciu o zasobową teorię przedsiębiorstwa<sup>14</sup> prace, które nie wymagają specyficznych umiejętności mogą być zlecane pracownikom zewnętrznym, podczas gdy wszelkie prace, które wymagają znajomości firmy i posiadania specjalistycznych umiejętności powinny być zlecane pracownikom zatrudnionym na stałe.

Tróstronna relacja zawodowa w pewnych okolicznościach może przybierać także i negatywne konsekwencje dla organizacji użytkownika, w szczególności w obszarze badań nad jakością pracy i budowaniem zaangażowania pracowniczego. Korzystanie przez organizację użytkownika z pracy tymczasowej powoduje wprowadzanie różnorodnych form umów i zróżnicowanych administracyjnie form kontroli pracowników<sup>15</sup>. Poza tym istnieje realna szansa powstania sztucznego podziału na tzw. pracowników „naszych” i „obcych”. Może to prowadzić do powstania powszechnego, choć nie zawsze słusznego przekonania, że jakość i wydajność pracy czasowej jest niższa. Zależy to jednak od typu pracy oraz od posiadania pozycji na rynku pracy.

Korzystanie przez organizację użytkowników z usług agencji pracy tymczasowej może oznaczać niewielkie zaangażowanie i wysiłek ze strony pracownika tymczasowego<sup>16</sup>. W organizacji panuje często przekonanie, że pracownicy tymczasowi wykazują się mniejszą motywacją i zaangażowaniem wobec organizacji niż pracownicy stali i z tego powodu ich efektywność pracy jest dużo niższa. Według badań przeprowadzonych w amerykańskich firmach, jednym z problemów wynikających z korzystania z pracowników tymczasowych jest wzrost prawdopodobieństwa utraty przewagi konkurencyjnej na skutek braku lojalności pracowników oraz utraty stabilnych relacji z klientami i zawartych z nimi kontraktów<sup>17</sup>. Dodatkową obawą jest zwiększone ryzyko kradzieży własności intelektualnej uznawane za wyższe wśród pracowników tymczasowych niż wśród pracowników stałych<sup>18</sup>.

<sup>13</sup> Gannon M., *Managing Without a Complete, Full-time Workforce*, In: *Managing Without Methods*, International Innovations Human Resource Management (Eds.) Flood P. C., Gannon M. J., Paauwe J., Addison-Wesley Publ., New York, 1996, s. 299.

<sup>14</sup> Lepak D. P., Snell S.A., *The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development*, *Academy of Management Review*, 1999, s. 24.

<sup>15</sup> Frączek M., Łajeczko M., *Praca tymczasowa, pytania i odpowiedzi*, *Służba Pracownicza* 5/2004, s. 3-4.

<sup>16</sup> Fieldman D., Doeringhaus H., Turnley W., *op.cit.*, s. 62.

<sup>17</sup> Cooper S. F., *The expending use of the contingent workforce in the American economy: new opportunities and dangers for employers*, *Employee Relations Law Journal*, 20, 1995, s. 525-539.

<sup>18</sup> Solga R., *AMD pozwał byłych pracowników za kradzież ponad 100.000 poufnych dokumentów przed odejściem do nowego pracodawcy*, <http://tajemnica-przedsiębiorstwa.pl/amd-pozwal-bylych-pracownikow-za-kradziez-ponad-100-000-poufnych-dokumentow-przed-odejsciem-do-nowego-pracodawcy/>. [dostęp z dn. 05.08.2013].



Reasumując, można uznać, iż z jednej strony dzięki trójsstronnym relacjom zawodowym u firmy użytkownika zwiększa się elastyczność i skuteczność ekonomiczna, a z drugiej strony, rośnie złożoność organizacyjna odzwierciedlona w zróżnicowaniu kapitału pracowniczego, a także bardziej rozbudowanych funkcjach zarządzania zasobami ludzkimi.

Przy okazji rozważań nad skutkami zatrudnienia tymczasowego dla organizacji użytkownika warto zwrócić uwagę na potrzebę rozważenia roli pośrednika pomiędzy pracownikiem a pracodawcą w perspektywie trójsstronnego modelu nawiązywania relacji zawodowych. Złożony charakter stosunku zatrudnienia w pracy czasowej wykazują m.in. badania Barlinga i Gallaghera<sup>19</sup>. Wobec ich wyników można wysnuć wniosek, że korzystanie z zatrudnienia tymczasowego rodzi bezwzględna potrzebę skorygowania tradycyjnego modelu stosunku zatrudnienia, który nie ma już takiej mocy, jaką miał w przeszłości.

Wiele badań nad trójsstronnymi wzorcami stosunków zatrudnienia zakładają, że stroną zaangażowaną w budowanie relacji między pracodawcą a pracownikiem jest rząd bądź związek zawodowy, który jest reprezentantem strony pracowniczej<sup>20</sup>.

### 3. Trójsstronny charakter tymczasowych relacji zawodowych z punktu widzenia pracownika tymczasowego

Rozpatrując trójsstronny charakter tymczasowych relacji zawodowych można zauważyć duże zróżnicowanie profili i motywacji pracowników tymczasowych. Nie wszyscy wybierają pracę tymczasową z tych samych powodów ani nie mają tych samych celów.

Pierwszą grupą pracowników są ci, którzy podejmują zatrudnienie tymczasowe z własnego wyboru oraz ci, którzy zdecydowali się na pracę czasową z wyższej konieczności bądź z przymusu<sup>21</sup>. Różnicowanie profili pracowników tymczasowych wynika z istnienia różnic indywidualnych związanych z posiadanymi cechami osobowości i temperamentalnymi osób pracujących na podstawie umowy czasowej<sup>22</sup>. Jak dotąd w literaturze przedmiotu brak jest ścisłego rozróżnienia określonych profili czy wzorców typowych dla pracowników tymczasowych. Interesujące wobec tego staje się pytanie, czy istnieją pewne cechy osobowości człowieka, które bardziej predysponują go do pracy czasowej niż do pracy stałej. Jeśli tak jest w istocie, wydaje się możliwe, że preferencje zatrudnienia tymczasowego mogą prowadzić do różnych konsekwencji.

---

<sup>19</sup> Barling J., Gallagher D. G., Part-time employment. In: Cooper C. L., Robertson I. T., (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York: Wiley, 10, 257-303, Greenwich, CT: JAI Press, 1996, s. 243-277.

<sup>20</sup> Por. Raport European Confederation of Private Employment Agencies, Rola pracy tymczasowej a poruszanie się w ramach rynku pracy w Europie, 2013, dostęp: [http://admin.polskieforumhr.pl/dir\\_upload/site/70c12353731d477c8cda0204c7564695/raport/Podsumowanie\\_raportu\\_Rola\\_pracy\\_tymczasowej\\_a\\_poruszanie\\_sie\\_po\\_ryнку\\_pracy\\_w\\_Europie.pdf](http://admin.polskieforumhr.pl/dir_upload/site/70c12353731d477c8cda0204c7564695/raport/Podsumowanie_raportu_Rola_pracy_tymczasowej_a_poruszanie_sie_po_ryнку_pracy_w_Europie.pdf). [dostęp z dn. 30.07.2013].

<sup>21</sup> Krausz M., Brandwein T., Fox S., Work attitudes and emotional responses of permanent, voluntary, and involuntary temporary-help employees: An exploratory study, *Applied Psychology, An International Review*, 44, 1995, s. 217-232.

<sup>22</sup> Buttram R. T., Working with a net: A theoretical and empirical analysis of worker responses to temporary employment, *Dissertation, Tulane University*, 1996, s. 122.

Kolejnym czynnikiem różnicującym profile pracowników tymczasowych mogą być powody podjęcia pracy tymczasowej, które wynikają z różnych przyczyn: psychologicznych, społecznych czy ekonomicznych (np. dodatkowy dochód dla emerytów i studentów, sposób na pogodzenie obowiązków rodzinnych z pracą zawodową, metoda na stopniowe wyjście lub wejście na rynek pracy)<sup>23</sup>.

Trójstronny charakter relacji zawodowych wpływa na pracownika tymczasowego pod postacią pozytywnych jak i negatywnych zmian w postawach i zachowaniu w miejscu pracy. Oddziałuje także na zmianę stosunków społecznych tam panujących oraz bezpieczeństwa pracy i jakości życia. Wynika to z tego, że pracownik tymczasowy posiada rosnącą swobodę w osobistym rozwoju zawodowym i pełnię świadomości jego przebiegu, z drugiej strony ciąży nad nim perspektywa utraty pracy związanej z wygaśnięciem czasowej umowy i poczucie mniejszej partycypacji w działaniach organizacyjnych.

Nawiązywanie trójstronnej relacji zawodowej może nieść za sobą pozytywne skutki z perspektywy pracownika. Tymczasowy charakter zatrudnienia staje się dobrą alternatywą dla osób, które cenią sobie różnorodność w pracy, wielorakie kontakty społeczne, szczególnie dla tych, które są otwarte na nowe wyzwania. Tymczasowy typ zatrudnienia może być korzystny dla osób, które chcą pracować przez krótki okres czasu (np. podczas wakacji) lub traktują czasową formę zatrudnienia jako szansę wkroczenia na rynek pracy, zdobywając tym samym doświadczenie zawodowe niezbędne w celu dokonania wyboru pracy w późniejszym czasie (np. po ukończeniu studiów). Tymczasowa praca pozwala na nabycie nowych i podniesienie już posiadanych kompetencji poprzez okresowe wykonywanie pracy o różnym charakterze, a także w różnych firmach. W wielu przypadkach stwarza także możliwość podjęcia docelowego zatrudnienia u pracodawcy, u którego chciałoby się ostatecznie wykonywać pracę stałą.

To, czy osoba pozytywnie ustosunkuje się do bycia pracownikiem tymczasowym oraz zaakceptuje własny status zależy głównie od jej osobistej sytuacji, w której się aktualnie znajduje.

Jedną z grup, które mogą czerpać korzyści z tymczasowego zatrudnienia są kobiety z małymi dziećmi lub osoby pełniące role opiekuńcze nad osobami zależnymi (np. opieka nad starszymi członkami rodziny lub osobami niepełnosprawnymi)<sup>24</sup>. Praca tymczasowa z jednej strony stwarza im możliwość pogodzenia pracy z innymi obowiązkami domowymi, z drugiej strony daje możliwość zrównoważenia potrzeb finansowych i osobistych, wynikających z samego podjęcia zatrudnienia. Inną przyczyną, dla której wiele kobiet wybiera wariant pracy tymczasowej jest fakt, iż zwiększa ona szansę na ponowne wejście na rynek pracy po przerwie wynikającej z okresu pełnienia funkcji opiekuńczej lub macierzyńskiej.

Pracownikami tymczasowymi mogą stać się także osoby niepełnosprawne, których sytuacja na rynku pracy jest uzależniona od charakteru oraz stopnia niepełnosprawności<sup>25</sup>. Praca tymczasowa może w pewnym zakresie kompensować osobie

<sup>23</sup> Por. Barling J., Gallagher D. G., op.cit., s. 243-277.

<sup>24</sup> Fieldman D., Doeringhaus H., Turnley W., op.cit., s. 46-63.

<sup>25</sup> Por. Maj K., O potrzebie badań nad aktywnością zawodową osób z ograniczoną sprawnością [w:] Osoby z ograniczoną sprawnością na rynku pracy, A. Brzezińska, Z. Woźniak, K. Maj (red.), wyd. SWPS "Academica", 2007 s. 13-22.



niepełnosprawnej ograniczenia wynikające z niepełnosprawności, a tym samym poprawić jakość jej życia. Aktywność zawodowa poza poczuciem, że jest się potrzebnym innym, daje możliwość samorealizacji. Osoba niepełnosprawna jako pracownik tymczasowy może posiadać większe aspiracje, perspektywy awansu i rozwoju osobistego, a także poczucie niezależności materialnej i osobistej w porównaniu do sytuacji konkurowania o pracę stałą.

Kolejne wyniki badań wskazują na studentów szkół wyższych, jako adekwatnych pracowników tymczasowych, ceniących w dużym stopniu niezależność<sup>26</sup>. Studenci często wybierają zatrudnienie tymczasowe, które daje im możliwość zarobienia dodatkowych pieniędzy poza zajęciami na uczelni.

W przypadku starszych pracowników, będących na rencie lub na emeryturze, tymczasowe zatrudnienie zapewnia możliwość posiadania dodatkowego dochodu, a poza tym daje niepowtarzalną możliwość aktywnego przebywania wśród ludzi i pewną odmianę rytmu dnia. Na doraźne zatrudnienie w postaci pracy tymczasowej może również liczyć grupa osób, które zostały zwolnione z pracy lub miały trudności w znalezieniu pracy w wybranym zawodzie<sup>27</sup>. W Belgii badania wykazały, że połowa pracowników tymczasowych w ten sposób chce zwiększyć swoje szanse na zatrudnienie lub traktuje ją jako sytuację przejściową<sup>28</sup>.

Porównywanie postaw pracowników tymczasowych i pracowników stałych przyniosły amerykańskim naukowcom zróżnicowane wyniki. Zatrudnienie tymczasowe podjęte w wyniku dobrowolnej decyzji - potwierdzono empirycznie - może wpływać na postawy pracowników poprzez wzrost zaangażowania w pracę i odczuwanie satysfakcji z jej wykonywania. Dowiedli, że ta kategoria pracowników tymczasowych wykazywała wyższy poziom zadowolenia z pracy i zaangażowania organizacyjnego niż stali i „przymusowi” pracownicy tymczasowi<sup>29</sup>. Krausz, Brandwein, Fox dowiedli, że pracownicy zatrudnieni z własnego wyboru przez firmę pośrednictwa pracy tymczasowej wykazywali wyższy poziom zadowolenia niż osoby zatrudnione na czas nieokreślony, czy pracownicy tymczasowi deklarujący swego rodzaju przymus zatrudnienia w tej formie z braku innej możliwości<sup>30</sup>.

Istnieje wiele czynników, które mogą kształtować negatywny charakter trójkątnej relacji zawodowej z perspektywy pracownika tymczasowego<sup>31</sup>. Pracownicy tymczasowi, obejmując nowe stanowiska i obowiązki z nich wynikające, są narażeni na działanie wy-

<sup>26</sup> Kotlińska E., Tymczasowe zatrudnienie studenta, <http://www.jobexpress.pl/arttykul/119/Tymczasowe-zatrudnienie-studenta/>. [dostęp z dn. 06.08.2013].

<sup>27</sup> Fieldman D., Doeringhaus H., Turnley W., op.cit., s. 46-63.

<sup>28</sup> IDEA Consult Federgon, Profil et satisfaction des travailleurs intérimaires, 2012, [http://www.eurociett.eu/fileadmin/templates/eurociett/docs/Social\\_dialogue/Transitions\\_project/translations\\_executive\\_summary/2012.12.18\\_-\\_Executive\\_Summary\\_-\\_FR.pdf](http://www.eurociett.eu/fileadmin/templates/eurociett/docs/Social_dialogue/Transitions_project/translations_executive_summary/2012.12.18_-_Executive_Summary_-_FR.pdf). [dostęp z dn. 16.07.2013].

<sup>29</sup> McLean Parks J., Kidder D. L., Gallagher D. G., Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 1998, s. 697-730.

<sup>30</sup> Krausz M., Brandwein T., Fox S., op.cit., s. 217-232.

<sup>31</sup> Pfeffer J., Baron J. N., Talking the workers back out: Recent trends in the structure of employment. In: Cummings L. L., Staw B. M., (red.), *Research in Organizational Behavior, Rights and Responsibilities Journal*, 2, 1988, s. 121-139.

sokiego poziomu stresu i poczucia niejednoznaczności roli<sup>32</sup>. Dodatkowo, ściśle określona terminowość zatrudnienia w połączeniu z niepewną sytuacją ekonomiczną pracownika może doprowadzić do pogorszonego samopoczucia i niskiej samooceny<sup>33</sup>.

Pracownicy tymczasowi doświadczają wielu problemów zawodowych wynikających ze specyficznych warunków zatrudnienia. Przykładem może być ograniczony dostęp do programów szkoleniowych, przez co pracownicy tymczasowi nie są w stanie wykorzystać możliwości rozwoju swojego potencjału osobistego w takim stopniu, jak stali pracownicy<sup>34</sup>. Poza tym, ten typ pracowników nie w pełni angażuje się w związki społeczne z innymi pracownikami (szczególnie z pracownikami zatrudnionymi na stałe) i wskutek tego są uznawani za pracowników odgrywających drugorzędną rolę w stosunku do pracowników stałych<sup>35</sup>.

Za sprawą ograniczonej wiedzy co do zwyczajów panujących w miejscu pracy oraz właściwego korzystania ze sprzętu obecnego w miejscu pracy, pracownicy tymczasowi w porównaniu do stałych pracowników są bardziej narażeni na ryzyko wystąpienia wypadków przy pracy, w tym odniesienia urazów czy poniesienia śmierci. Według Rebitzera organizacje nie zapewniają odpowiedniego przeszkolenia tymczasowemu wykonawcom prac, co więcej, próbują ograniczyć swoją odpowiedzialność za udział pracowników tymczasowych w wypadkach<sup>36</sup>.

Istotną przeszkodą dla pracownika tymczasowego jest fakt posiadania dwóch pracodawców równocześnie: firmy użytkownika oraz agencji pracy tymczasowej<sup>37</sup>. Posiadanie dwóch pracodawców jednocześnie może bowiem prowadzić do narastania konfliktu ról wynikającego z efektu posiadania więcej niż jednego „szefa”<sup>38</sup>.

Podsumowując, trójstronny charakter zatrudnienia tymczasowego może oddziaływać na pracownika tymczasowego w postaci zmiany poczucia jakości życia, gdyż wpływa ono na zmianę sytuacji ekonomicznej pracownika, kreuje stosunki społeczne.

## Zakończenie

Podjęty temat dotyczył dokonania próby nakreślenia i lepszego zrozumienia mechanizmów regulacyjnych funkcjonowania pracownika w nowych, czasowych warunkach pracy. Tymczasowość zatrudnienia wpływa na wszystkie aspekty pracy, a mianowicie „tymczasowo” wykonywany zawód, „tymczasowe” nawiązywanie relacji

<sup>32</sup> Kochan T.A., Smith M., Wells J.C., Rebitzer J.B., Human resource strategies and contingent workers: The case of safety and health in the petrochemical industry, *Human Resource Management* 33 (1), 1994, s. 55-77

<sup>33</sup> Nijhuis F.J.N., Lendfers M.L.H.G., Bullinga R., Health effects of flexibilisation of work, *News from EFP-PA*, 4, 1990, s. 11-14.

<sup>34</sup> Gannon M., *op.cit.*, s. 303.

<sup>35</sup> Por. Rogers J.K., Just a temp: experience and structure of alienation in temporary clerical employment, *Work and Occupations*, 22, 2, 1995, s. 137-166; Rousseau D.M., (1998), Psychological and implied contracts in organizations. *The Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121-139.

<sup>36</sup> Rebitzer J., Job safety and contract workers in the petrochemical industry, *Industrial Relations*, 34, 1995, s. 40-57.

<sup>37</sup> Rogers J.K., *op.cit.*, 137-166.

<sup>38</sup> Gottfried, H. Mechanisms of Control in the Temporary Help Service Industry, *Sociological Forum* 6(4), 1991, s. 699-713.

zawodowych, czy ogólne nakreślenie statusu „tymczasowego” pracownika. „Tymczasowe” warunki pracy zmieniają zupełnie perspektywę patrzenia na przyszłość zawodową pracownika i jego dalszą przyszłość, w odróżnieniu od perspektywy pracownika zatrudnionego na stałe.

W niniejszym rozdziale pochyłono się nad trójstronną relacją zawodową i wynikającymi z tego niejednoznacznymi konsekwencjami tymczasowej formy zatrudnienia, zarówno dla agencji pracy tymczasowej, organizacji użytkownika, jak i dla samego pracownika. Wobec tego, problem pracy zawodowej powinien być stawiany na nowo przez psychologów pracy i organizacji z uwzględnieniem ram tymczasowości relacji. Funkcjonowanie trzech podmiotów zaangażowanych w zatrudnienie tymczasowe poddane jest bowiem innym rygorom, wymaganiom i prawidłowościom niż te opisane w dotychczasowej literaturze z zakresu psychologii pracy. Owe opisy opierają się bowiem na dwustronnych analizach stosunków pracy opartych o tradycyjne formy pracy, tracąc w nowych warunkach swoją przydatność. Wątpliwość budzi bowiem każdy z obszarów szeroko pojętej psychologii pracy: od doradztwa zawodowego, które dotychczas skoncentrowane było wokół diagnozy predyspozycji zawodowych, pomijając diagnozę pod kątem predyspozycji do różnorodnych form zatrudnienia odpowiednich dla podmiotu, po funkcje i instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi, które wydają się być całkowicie nieadekwatne dla tymczasowych form zatrudnienia (brak skutecznych systemów szkoleniowych, ocen pracowniczych, systemów motywacyjnych, czy wynagradzania), aż po kwestie wypalenia zawodowego.

Trójstronny charakter tymczasowych relacji zawodowych obecnie bardzo silnie zmienia perspektywę patrzenia na przyszłość zawodową pracownika oraz sposoby rozwoju kariery zawodowej. Zwrot w spojrzeniu na pracę zawodową, w którym alogicznie, typowe formy zatrudnienia stają się nietypowymi, a nietypowe – typowymi, wymaga radykalnej zmiany mentalności w stosunku do analizy zachowania się pracownika jako istoty doświadczającej pracy w nietradycyjnej, tymczasowej formie zatrudnienia, gdzie pojawiają się nowe kategorie trójstronnego opisu i pogłębione wyjaśnienia zachowań ludzkich.

## Bibliografia

- Barling J., Gallagher D. G., Part-time employment. In: C. L. Cooper, I. T. Robertson (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York: Wiley, 1996, 10.
- Buttram R. T., *Working with a net: A theoretical and empirical analysis of worker responses to temporary employment*, Dissertation, 1996, Tulane University.
- Cooper S. F., The expending use of the contingent workforce in the American economy: new opportunities and dangers for employers. *Employee Relations Law Journal*, 1995, 20.
- Davis-Blake A., Waller M.J., Ammeter T.P., The effects of temporary worker use on commitment and satisfaction of permanent employees in small firms. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Vancouver, BC, 1995, <http://www.pro-inwest.org/upload/files/9871840e526d6ca-3e017154b08b960db.pdf>. [dostęp z dn. 14.07.2013].
- Fieldman D., Doeringhaus H., Turnley W., *Managing Temporary Workers: A permanent HRR Challenge*, Organizational Dynamics, 1994, 23.
- Frączek M., Łajeczko M., *Praca tymczasowa, pytania i odpowiedzi*, Służba Pracownicza, 2004, 5/2004.

- Gallagher D. G., Sverke M., Contingent employment contracts: Are existing employment theories still relevant? In: The 12th World Congress of the International Industrial Relations Association, Global Integration and Challenges for Industrial Relations and Human Resource Management in the Twenty-First Century, Tokyo, Japan, 2000, <http://www.pro-invest.org/upload/files/9871840e526d6ca3e017154b-08b960db.pdf>. [dostęp z dn. 14.07.2013].
- Gannon M., Managing Without a Complete, Full-time Workforce, In: P. C. Flood Gannon, M. J. Paaue J., (Eds.) *Managing Without Methods*, International Innovations Human Resource Management, Addison-Wesley Publ., 1996, New York.
- Gottfried, H. Mechanisms of Control in the Temporary Help Service Industry, *Sociological Forum*, 1991, 6(4).
- Harlow, H.F., Early social deprivation and later behavior in the monkey. in: A. Abrams, H.H. Gurner, J.E.P. Tomal (Eds.), *Unfinished tasks in the behavioral sciences*, Baltimore: Williams & Wilkins, 1964.
- IDEA, Consult Federgon, Profil et satisfaction des travailleurs intérimaires, 2012, [http://www.eurociett.eu/fileadmin/templates/eurociett/docs/Social\\_dialogue/Transitions\\_project/translations\\_executive\\_summary/2012.12.18\\_-\\_Executive\\_Summary\\_-\\_FR.pdf](http://www.eurociett.eu/fileadmin/templates/eurociett/docs/Social_dialogue/Transitions_project/translations_executive_summary/2012.12.18_-_Executive_Summary_-_FR.pdf). [dostęp z dn. 16.07.2013].
- Kochan T.A., Smith M., Wells J.C., Rebitzer J.B., Human resource strategies and contingent workers: The case of safety and health in the petrochemical industry, *Human Resource Management*, 1994, 33 (1).
- Koczur S., Ustawa o zatrudnianiu pracowników tymczasowych – czy zmiany są konieczne ?, *Monitor Prawa Pracy* 2005, 1.
- Kotlińska E., Tymczasowe zatrudnienie studenta, <http://www.jobexpress.pl/arttykul/119/Tymczasowe-zatrudnienie-studenta/>. [dostęp z dn. 06.08.2013].
- Krausz M., Brandwein T., Fox S., Work attitudes and emotional responses of permanent, voluntary, and involuntary temporary-help employees: An exploratory study, *Applied Psychology, An International Review*, 1995, 44.
- Lepak D. P., Snell S.A., The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development, *Academy of Management Review*, 1999.
- Maj K., O potrzebie badań nad aktywnością zawodową osób z ograniczoną sprawnością [w:] *Osoby z ograniczoną sprawnością na rynku pracy*, A. Brzezińska, Z. Woźniak, K. Maj, (red.), wyd. SWPS Academica, 2007.
- McLean Parks J., Kidder D. L., Gallagher D. G. Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 1998, 19.
- Mrozowska M., Pracownicy tymczasowi – od zgłoszenia do zatrudnienia, *Prawo Pracy*, 2004, 7-8.
- Nijhuis F.J.N., Lendfers M.L.H.G., Bullinga R., Health effects of flexibilisation of work, *News from EFPPA*, 1990, 4.
- Nollen S. D., Axel H., *Managing Contingent Workers: How to Reap the Benefits and Reduce the Risks*. New York: American Management Association, 1996.
- Pfeffer J., Baron J. N., Talking the workers back out: Recent trends in the structure of employment. In: Cummings L. L., Staw B. M., (Eds.), *Research in Organizational Behavior, Rights and Responsibilities Journal*, 1988, 2.
- Raport CIETT "Agencje zatrudnienia na świecie 2011" [http://konfederacijalewiatan.pl/\\_files/2012\\_03/Raport\\_RYNEK\\_AGENCJI\\_ZATRUNDNIENIA\\_W\\_2011\\_ROKU.pdf](http://konfederacijalewiatan.pl/_files/2012_03/Raport_RYNEK_AGENCJI_ZATRUNDNIENIA_W_2011_ROKU.pdf). [dostęp z dn. 10.08.2013].
- Raport European Confederation of Private Employment Agencies, Rola pracy tymczasowej a poruszanie się w ramach rynku pracy w Europie, 2013, dostęp: [http://admin.polskieforumhr.pl/dir\\_upload/site/70c12353731d477c8cda0204c7564695/raport/Podsumowanie\\_raportu\\_Rola\\_pracy\\_tymczasowej\\_a\\_poruszanie\\_sie\\_po\\_ryнку\\_pracy\\_w\\_Europie.pdf](http://admin.polskieforumhr.pl/dir_upload/site/70c12353731d477c8cda0204c7564695/raport/Podsumowanie_raportu_Rola_pracy_tymczasowej_a_poruszanie_sie_po_ryнку_pracy_w_Europie.pdf). [dostęp z dn. 30.07.2013].
- Raport o rynku pracy oraz zabezpieczeniu społecznym, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Polska 2010, Warszawa 2010. [http://www.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/File/Departament%20Analiz%20i%20Prognoz/Rynek\\_pracy\\_zabezpieczenie\\_2010.pdf](http://www.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/File/Departament%20Analiz%20i%20Prognoz/Rynek_pracy_zabezpieczenie_2010.pdf). [dostęp z dn. 10.08.2013].
- Rebitzer J., Job safety and contract workers in the petrochemical industry, *Industrial Relations*, 1995, 34.
- Rogers J.K., Just a temp: experience and structure of alienation in temporary clerical employment, *Work and Occupations*, 1995, 22,( 2).
- Rousseau D. M., Psychological and implied contracts in organizations. *The Employee Rights and Responsibilities Journal*, 1998, 2.
- Sobczyk A., Wykładnia przepisów ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych, 2006, *Monitor Prawa Pracy* 1.

---

Solga R., AMD, pozwał byłych pracowników za kradzież ponad 100.000 poufnych dokumentów przed odejściem do nowego pracodawcy, <http://tajemnica-przedsiębiorstwa.pl/amd-pozwal-bylych-pracownikow-za-kradziez-ponad-100-000-poufnych-dokumentow-przed-odejsciem-do-nowego-pracodawcy/>źródło. [dostęp z dn. 05.08.2013].

### **Akty prawne**

Ustawa z 20 kwietnia 2004r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. Nr 99 poz. 1001), <http://isap.sejm.gov.pl/Download?id=WDU20040991001&type=3>. [dostęp z dn. 13.08.2013].